

Le « Change Management » dans les organisations (D . Iacombe)

- Il ne s'agit pas de la « gestion des changements » telle que référencée dans la norme qualité ISO
- Mais du Change Management Organisationnel (HCM)
- Le but n'est pas de faire un exposé didactique sur ces méthodes pléthoriques et qui ont fait le lit des sociétés de conseil de tout poil, mais de vous présenter un exemple ce qui peut se pratiquer le plus simplement et le plus concrètement
- Cette méthode peut être appliquée
 - Dans le traitement des résistances aux changements des pratiques des métiers
 - Mais aussi dans le cadre de la conception de nouvelles organisations
 - Mais aussi dans le cadre du changement des outils, de processus, du système technique....

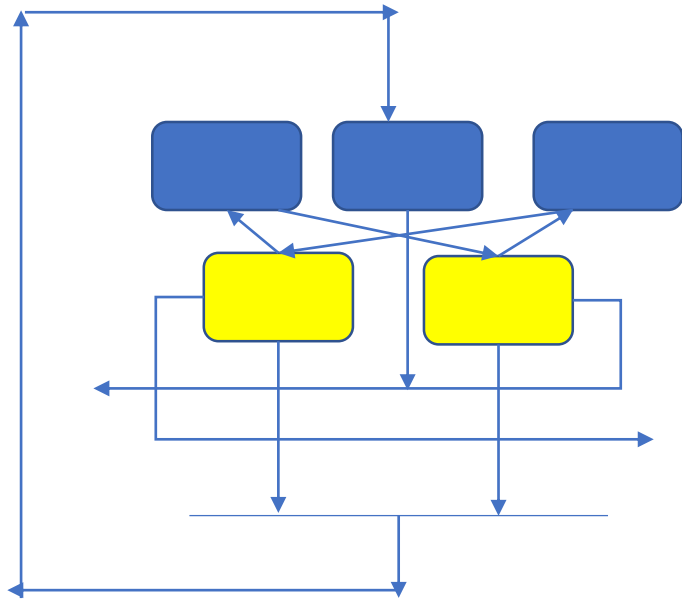
Les 5 défis de 2019 : priorité à l'humain



Source : Eurogroup Consulting.

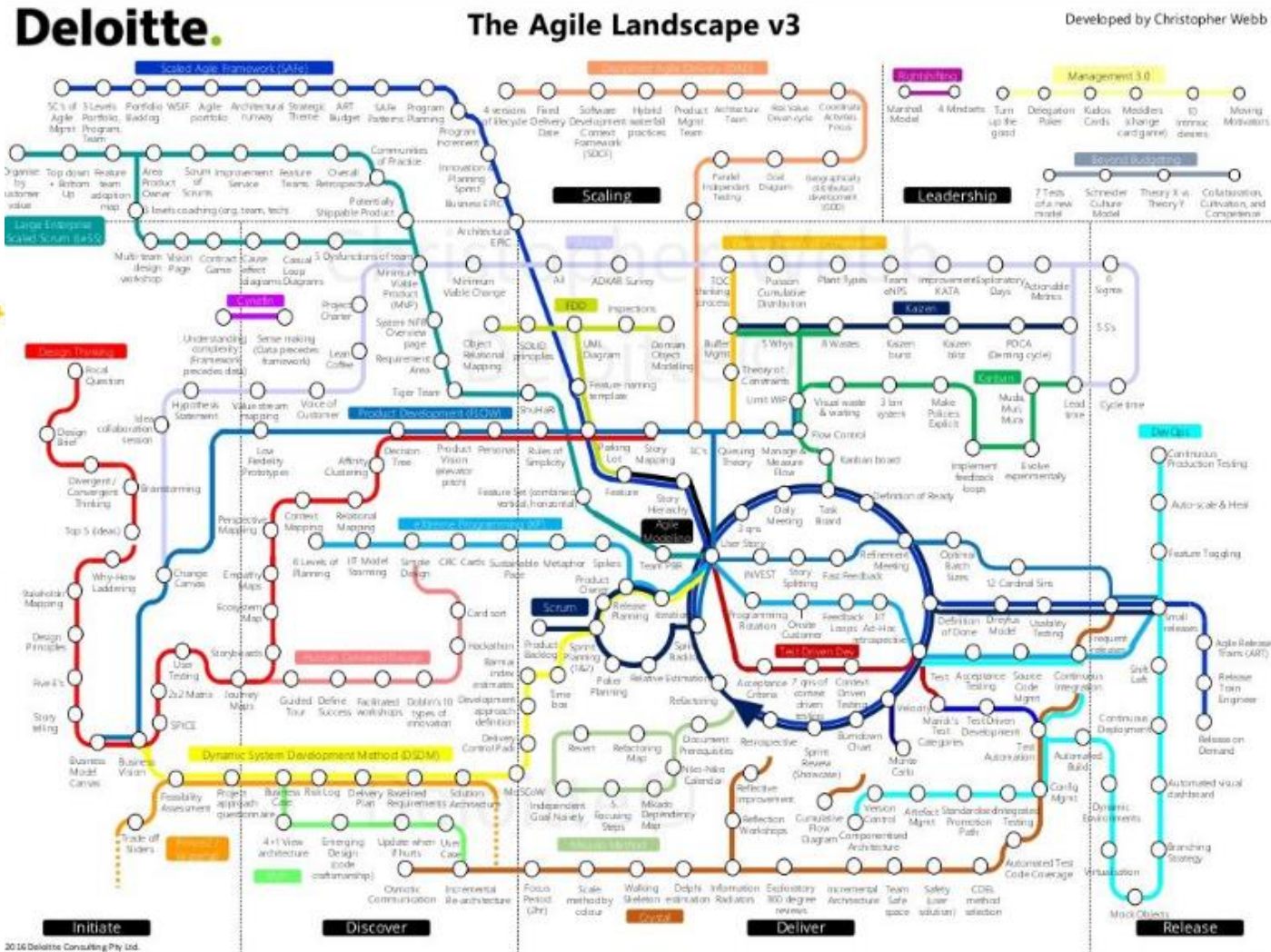
1 grand projet ERP dérape en délai et coût à cause de la motivation des opérationnel à démarrer dans la nouvelle organisation

Le « Change Management Consulting »



« AND NOW LADIES & GENTLEMEN ! I'M GONNA TO TELL YOU WHAT'S GOING ON WITH YOUR NEW ORGANIZATION »

Exemple : The new « Agile » organization

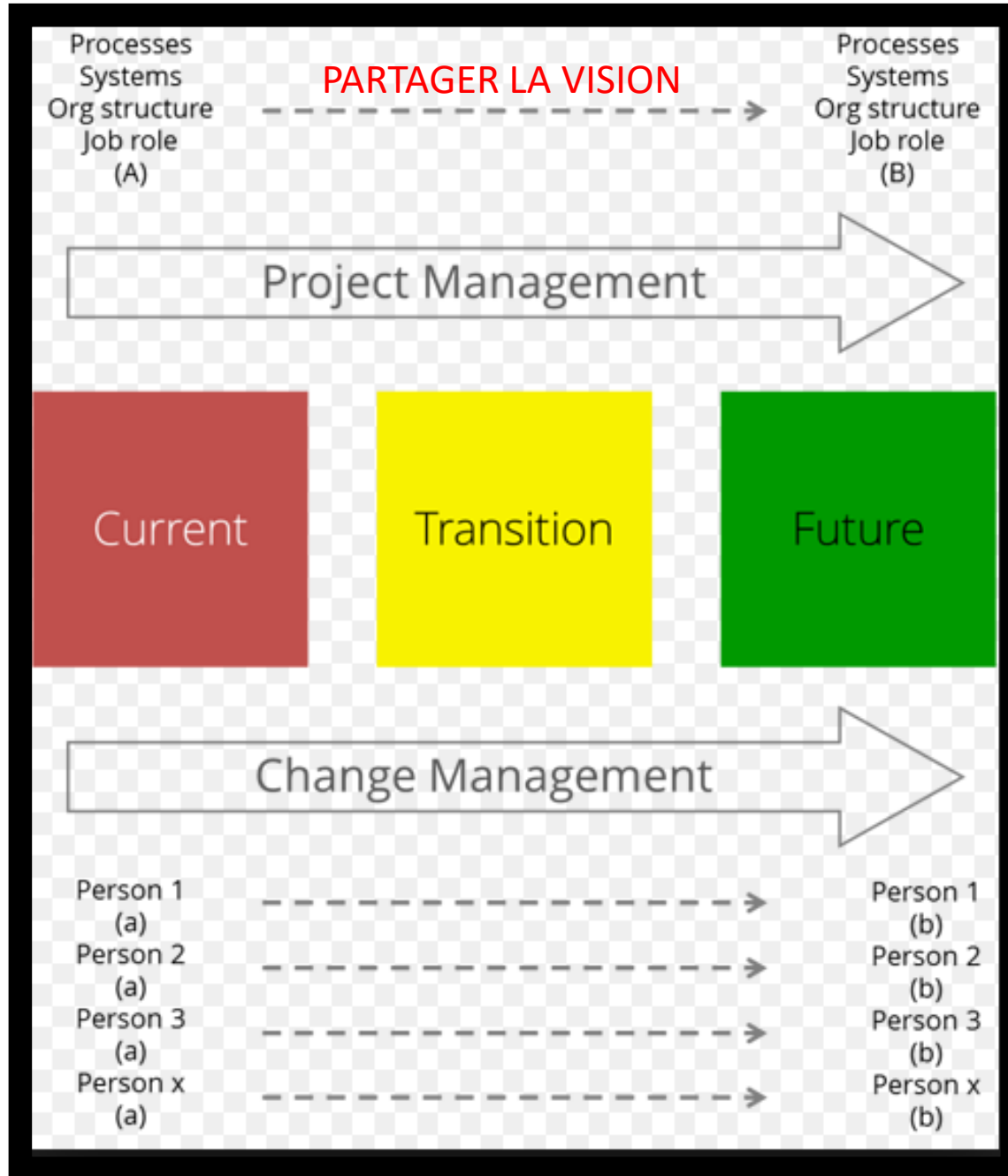


L'instabilité structurelle de L'organisation est un facteur de stress et de démotivation

(US company dans le High Tech)
(Voir le cas Orange)




Sérieusement



Les résistances aux changements

- On considère généralement que le facteur de résistance principal est le changement de responsabilités ou de niveaux décisionnels liés à la nouvelle organisation imposée par un changement des outils (exemple fournisseur acheteur)
- Mais les choses sont souvent plus simples :
 - Acquisition de nouvelles compétences de nouveaux skills (exemple langue)
 - Changement du contexte relationnel
 - Changement des outils, de procédures, des processus, des documentations...
 - Changement des contraintes du poste (délai, charge, environnement...)
 - Structuration de la tâche (niveau de formalisation, latitude d'action...)
 - Perte de la reconnaissance de l'organisation qui était liée à la maîtrise d'un outil ou d'une procédure critique
 - Autres....

Comment traiter ces résistances

- Proverbe d'une tribu indienne (Amérique du nord)
 - Si je te parle tu écoutes
 - Si je t'explique du comprends
 - Si je te fait participer tu adhères
 - (ex : le grand débat) 
- Sur le plan Pédagogique :
 - Un individu accepte les changements de son environnement dès lors qu'il a la conviction que cela lui apporte une plus grande sécurité
 - Une façon de le rassurer est de concevoir son futur environnement avec sa participation et de traiter ses objections

Un projet

- Un pilote (équipe conjointe cdp client, cdp externe)
- Un délai sous contrainte
- Une équipe :
 - Les keys Users (légitimes, représentatifs et disponibles)
 - les consultants externes
 - Un consultant métier
 - Un consultant méthode (Time Keeper)
- Une approche « Bottom UP » partant des opérations vers la structure fonctionnelle
- Une Road Map, des phases de validation
- Des livrables
 - Vision AS IS
 - Vision TO BE
 - Le plan de Change management

Les phases de la Road Map (6 KU)

- 1 - Cadrage du périmètre de l'étude 2H
- 2- Lancement (Kick off – avec HR) 2H
- 3- Vision AS IS 2J
- 4- Vision TO BE 2J
- 5 - Analyse d'impact (gap analysis) 1J par poste
- 6 - Plan de déploiement et de formation (HR) 1 J
- 7- Formation, assistance Semaines
- 8 - Déploiement de la nouvelle organisation (HR) semaines, mois
- 9 – Mesures (KPI) Tout le temps

Cadrage de l'étude : périmètre à maille variable à établir précisément

- Un domaine transverse aux structures hiérarchiques et multi activités/acteurs
 - En logistique : Prévisions, approvisionnement, expéditions
 - En manufacturing : le PDP
 - En finance : la clôture comptable
 - En ingénierie : la gestion de projet
 - En commerce : la gestion d'affaire
- Des Acteurs et/ou des activités d'un processus
- Une organisation et ses relations internes
- Des organisations et leurs relations externes

Lancement (Kick off)

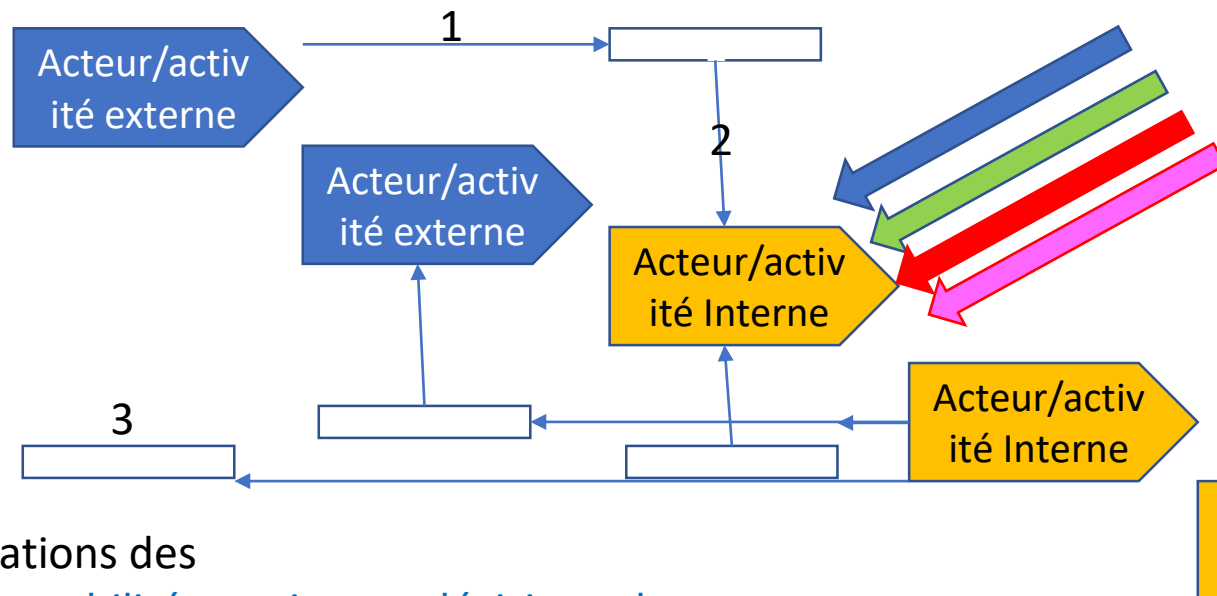
- Communication institutionnelle de la DG
- Désignation des équipes
- Légitimation des équipes
- Mobilisation des équipes (staffing)
- Partage des objectifs
- Recueil et traitement des observations
- Planning

La communication institutionnelle du Kick Off !



« Bien maintenant **VOUS** allez faire ce que **J'ai** dit ce que **NOUS** avons décidé **ENSEMBLE** »

Le formalisme RAMS pour AS IS et TO BE (Requirement Analysis, Manufacturing System)



Identification des relations Clients Fournisseurs internes et externes

5 types de relations entre acteurs

1- formelles

2- informelles

3- logistique

4- flux financier

5- flux administratif

Identifications des

- Responsabilités et niveaux décisionnels

- Objectifs et KPI

- Problèmes de tous ordres (moyens, outils, formations relations etc)

- Suggestions, attentes

Attention : ce n'est pas une approche analytique (qui vise la cohérence, complétude) mais une technique de communication itérative interactive, qui permet aux acteurs de s'exprimer et de partager leurs visions de l'organisation (Wall Charting)

D'autres formalismes

- Brown Paper
- Wall charting
-

Mais : un haut niveau de représentation et de partage est nécessaire et certainement pas des Compte Rendus

Les contributions des KU



Le questionnement AS IS → TO BE

Insatisfaction
Ressentie
AS IS



Problème
exprimé



Besoin
Qualifié
Chiffré
Mesuré



Solution
Apportée
TO BE

Outil
Responsabilité
Formation

J'ai trop de
manquants

Je ne peux pas anticiper
Les livraisons

Je voudrais
Un planning d'appro
prévisionnel

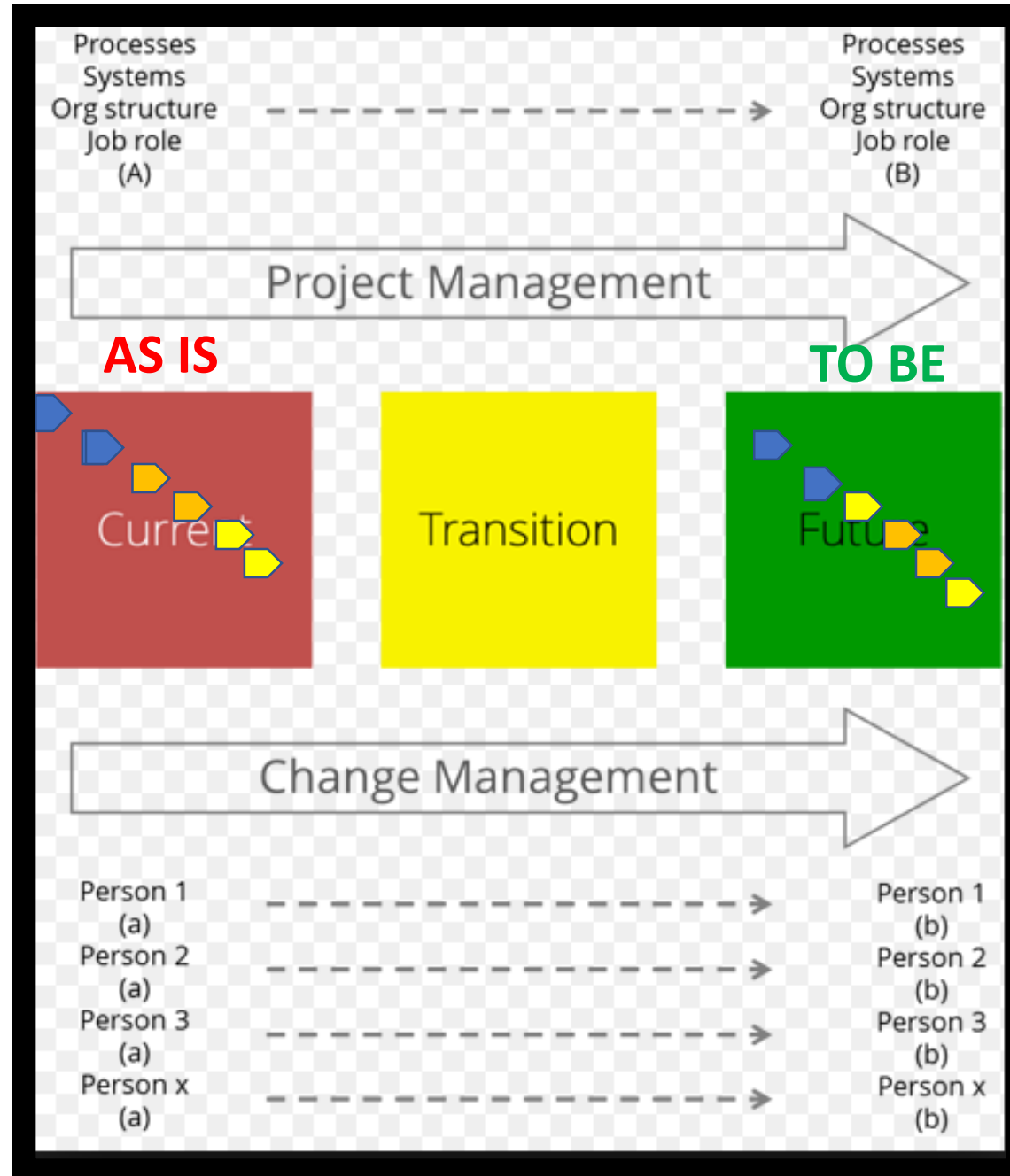
Calcul des besoins
net

Participation à la
planification

Formation MRP

La vision TO BE cadre la
**Cohérence de la future
Organisation**

Il ne reste plus qu'à la décliner
En poste opérationnels
Puis à les intégrer dans la structure
Fonctionnelle des ressources



TO BE « VISION »

The Boss : « from now Buy Low and Sell High »



Etude d'impact : suite à la conception cohérente de la nouvelle organisation

Poste **existant**

Poste **futur**

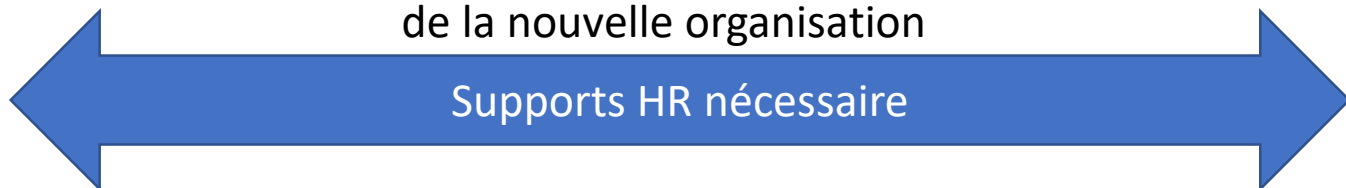
Missions
Responsabilités
Objectifs
Tâches/activités/livrables
Outils
Contraintes
Documentations
Compétences
Contextes relationnels

Former
Assister
Outiller
Documenter
Renforcer

NOUVELLES
Missions
Responsabilités
Objectifs
Tâche/activités/livables
Outils
contraintes
Documentations
Compétences
Contextes relationnels



Réduire le gap
Par le plan de déploiement
de la nouvelle organisation



Supports HR nécessaire

Déploiement de la nouvelle organisation par processus

- Qui (l'acteur)
- Quand (le planning)
- Quoi (les actions de changement)
- Quelles responsabilités; livrables
- Nouvel organigramme de la structure fonctionnelle

Transposition vers la structure fonctionnelle

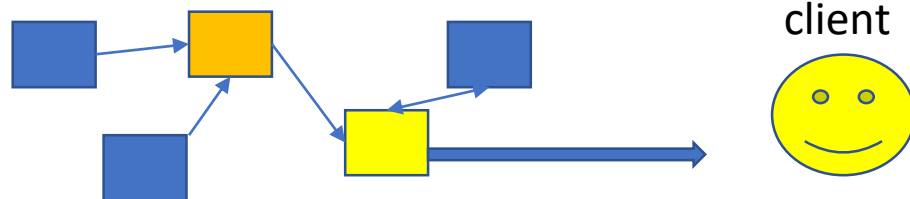
BOTTOM

Cohérence de l'organisation des activités

- Missions
- Objectifs
- Responsabilités
- Compétences
- Outils
- Moyens et ressources
- Mesure des performances
- Planifications et Reporting

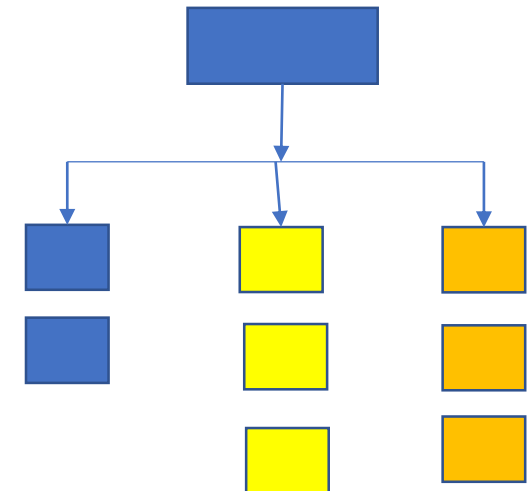
Pour délivrer un service ou des biens à un client (un projet

Une offre commerciale, une clôture comptable, un appel d'offre, etc)



UP

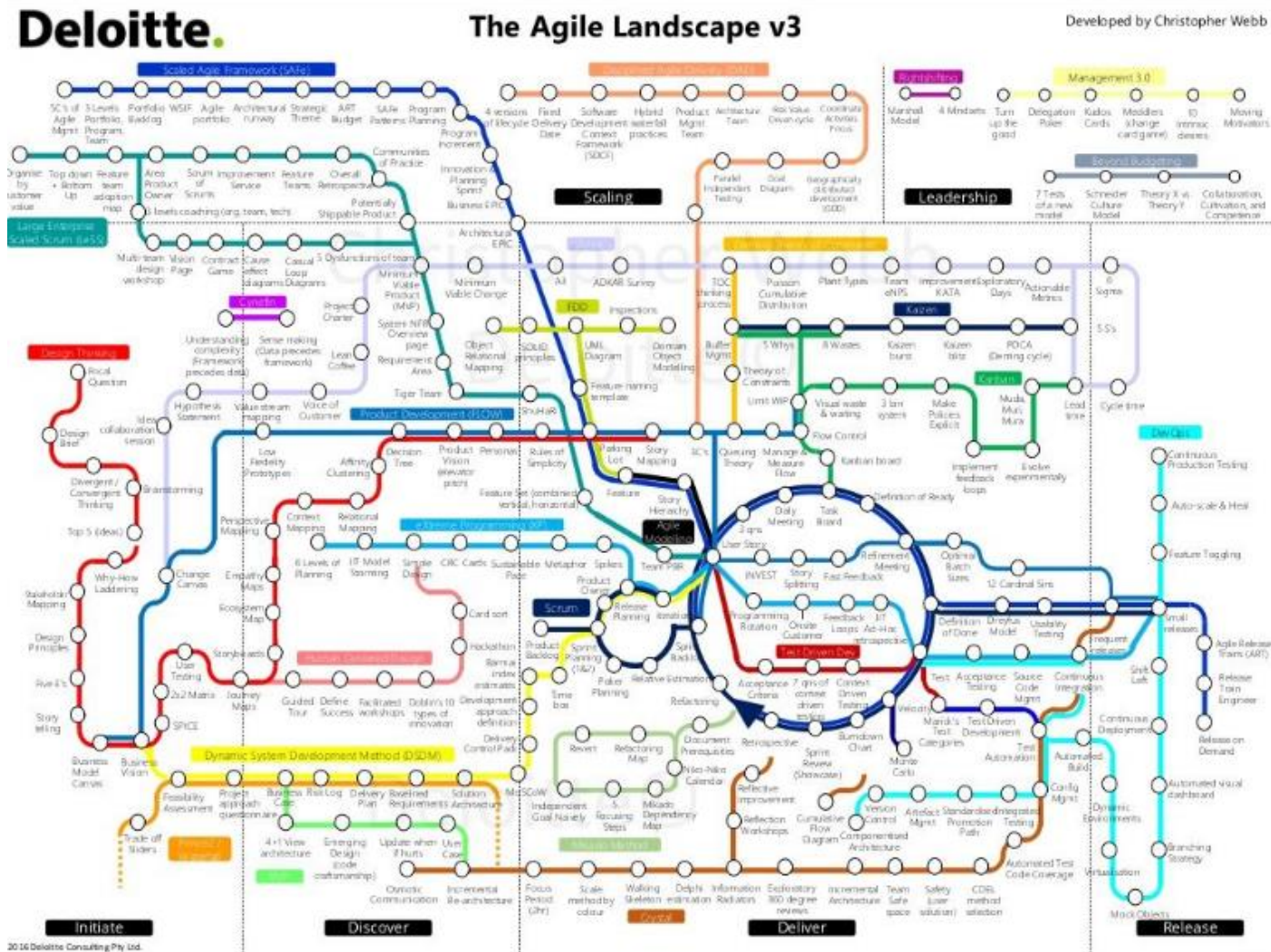
Regroupement fonctionnel et hiérarchique



Quelque Pathologies

- Le manque d'implication de la DG
- La pérennités des équipes
- Le manque de représentativité des KU
- Le jeu du laisser faire laisser aller (ventre mou)
- Les jeunes turcs
- La procrastination
- Le manque de disponibilité nécessité par l'urgence, la charge de travail
- Le change management dit « agile » (ou la schizophrénie de l'organisation)

Le change management « Agile »



L'instabilité structurelle de L'organisation est un facteur de stress et de démotivation

(US company dans le High tech)
(Voir le cas Orange)

Quelles opportunités pour CSB

- ~~Faire~~
- ~~Faire faire~~
- Expliquer, former les directions aux projets de changements de leurs organisations
- Accompagner face aux prestataires externes des cabinets conseils